

《“一学就会”的管理分析神器——如何透过表面问题，找到本质问题》

讲师：高剑

一、课程背景：

在电影《教父》的原著中，作者马里奥·普佐有一句经典的旁白：在一秒钟内看到本质的人，和花半辈子也看不清一件事本质的人，自然是不一样的命运。

假设，你是一家创业公司的 CEO。

最近，你发现公司的业绩，一路下滑，你打算找业务部主管王小锤聊一下，看看到底发生了什么，下一步该如何应对。

于是，你把他叫到了办公室，一脸严肃的问到：小锤，最近公司业绩一直在下滑，你打算下一步怎么办？

小锤有些颤抖，紧张的说到：

老板，这两个月团队走了几个得力干将。另外，这段时间，市场上出现了一个竞争对手，和我们的产品功能基本一致，但价格比我们低了许多，用户现在都觉得我们的产品太贵，都跑去买他们的了，所以业绩才下滑。

如果能帮我再招募几个销售，适当的再给我一些折扣的权利，我有信心，业绩一定能提上去！

你听上去感觉像是借口，便质问到：再招几个销售没问题，我帮你去和人力资源部的李总打声招呼。可价格高不是理由吧，我们一直都是这个价格在卖，而且我们为了保证产品质量，用的都是好材料，利润本来就不高，现在你再一打折，利润就更少了...

小锤看你有些犹豫，就继续说到：

现在市场发生了变化了，竞争对手开始主动降价，我们也要跟进，晚了也许市场就没了！通过薄利多销，先把竞争对手赶出去，把市场拿回来！

被他这么一说，你心头一紧，感觉挺有道理，频频点头，还没等你开口，小锤又接着说：只要您给我打折的权利，再给我配 2 个人，我保证下个月的业绩能有 2 倍的提升！把市场给拿回来！做不到我就走人！

你被王小锤诚意所打动，脸上露出了迷人的微笑，便许诺了他提出的条件...

一个月过去了..

公司的销售额确实提升了 2 倍，但是由于都是打折出售，算上新增的人力成本，团队的运营成本，利润竟然变为了负数！

并且，竞争对手竟然又降价了，摆出了一副誓死要打价格战的架势，小锤又向你提出了需要更高折扣的请求...

怎么办？

再降？就会亏更多！

不降？市场就没了...

裁人?团队就散了。
小锤，你这是在坑我啊...
你焦头烂额...
为什么会这样?

那是因为你只看到了「表面问题」并没有找到「本质问题」，吃错了药!
什么是表面问题，什么是本质问题?我们又应该如何找到本质问题呢?

二、课程时长：6小时

三、适用人群：通用

四、课程亮点：

- 1、**好记**：一学就会（第一模块：“透析三棱镜”的三大组成要素分析及相互作用）
- 2、**好玩**：在第二模块中，用玩游戏的形式深化学员的认知，帮助学员及时检验已学知识与自我认知的契合性（先检验是否完成了从“不知道”到“知道”的认知跨越，再检测是否能做到从“知道”到“做到”）

五、课程大纲

模块一：分析“问题为什么发生”的神器——透析三棱镜

一、问题的本质

- 1、思考题：“你为什么这个月业绩这么差？”这，是个“问题”吗？
- 2、问题的本质：“期望”与“现实”的落差
- 3、为什么我们常说：没有问题，就是最大的问题？
- 4、如何精准描述一个问题？

第一步：明确期望值（B）

你的目标是什么？正常的情况应该是如何的？这个目标是可衡量的吗？

第二步：精准定位现状（B'）

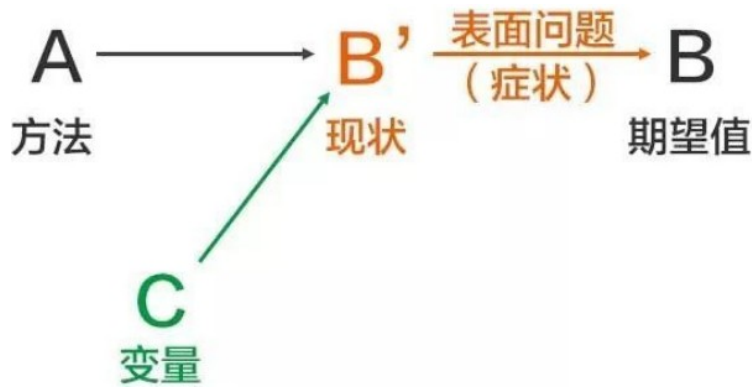
如何区分事实与观点：什么是事实？什么是观点？

第三步：用（B'→ B）这个落差，精准描述问题

- 5、好问题，应该怎么问？

6、如何给你看到的问题找到真正的答案？——别盯着问题看！**穿透表面，寻找本质问题**

二、导致问题出现的三个要素

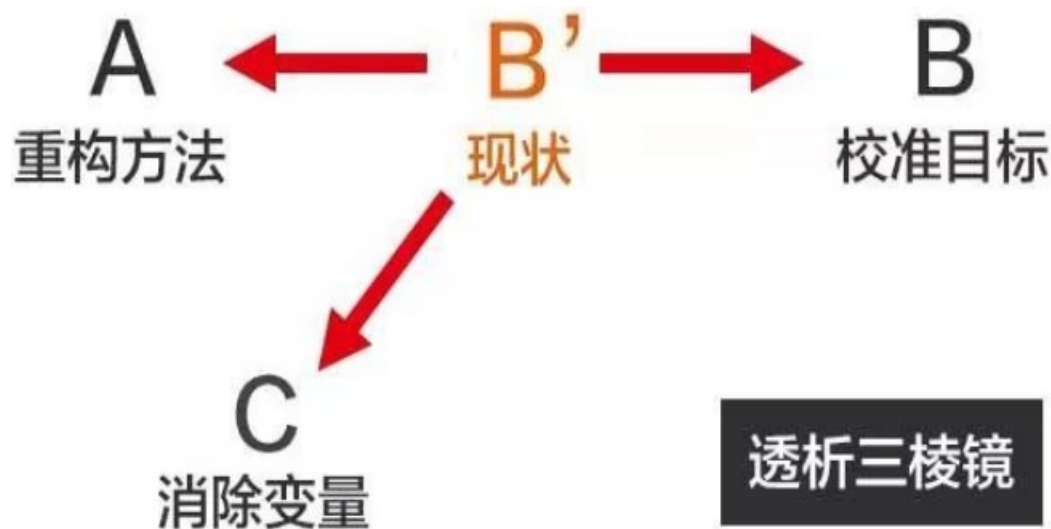


A：为了实现（B）的结果，所使用的方法。如果方法是错误的，目标自然无法达到。

B：期望值。目标设置不当，或者目标设定过高，那么即便完美做到了A，这个目标也无法达成；

C：过程中出现的变量。方法和目标都没有问题，可是出现了意料之外的事，也有可能导导致目标无法达成…

三、如何解决问题？



方案 1：重构方法

调整（A）需要大量的背景知识和正确的思维方式，才能找到适合的解决办法。

举例 1：王小锤的团队，离开了 2 名重要伙伴。不应该马上给出解决方案：再补两名销售。而是要回过头，去看看王小锤平时是用什么方式经营团队的？

例如：管理方法是什么？责权利有没有对等？是否用了情境管理？团队结构是怎么样的？合适的人有没有放到合适的位置？激励机制能否激励到所有人？是资源分配不公平？还是保健因素没给到？是其中的哪个部分导致了员工的离开？如果“导致员工离开的原有系统”不改变，只是单纯的再补 2 个新人，那么依然还会有新的员工继续离职。

举例 2：中国洋务运动 VS 日本明治维新

方案 2：消除变量

1、“变量”的两种类型

2、我们该如何找到“变量”？

(1) 思考模型：《易经》中的“象、数、理”

(2) 举例说明

(3) 管理工具实操：怎么找到异常数据背后的隐藏事实？

方案 3：校准目标

往往遇到问题，就习惯性的找原因，找解决办法，可是也要冷静思考，当我们对外部变量和内部变量无法有效应对时，是否也需要对目标本身尽快进行重新校准。

模块二：游戏实操

一、游戏名称-精诚合作（1 小时）

1、游戏说明：小组内部通过合作，完成一个 3D 立体拼图模型

2、游戏获胜标准：各组成员统一时间开始，最先完成 3D 拼图模型的团队获胜

二、游戏复盘

三、游戏解析：各学员小组行动策略的可能性组合

模块三：工作代入

1、【工作中发生的真实案例】为什么管理者的一片好心遭到了误解？

2、【工作中发生的真实案例】如何能管理好不同类型的下属？

3、现阶段最困扰你的问题是什么？请用「B'→B」的表述框架精准的描述出来，并尝试从 ABC 三个方面，寻找这个表面问题下的本质问题。

【训后任务】

发现问题并找到问题的解决方案后进行实践，并以周为单位，对本周重点工作的实施进度及阶段性目标进行三要素分析，在工作周报中体现。